

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>高松商工会議所（法人番号 7470005001064） 高松市（地方自治体コード 372013）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和2年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>当所地区内の小規模事業者の現状・課題や中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①小規模事業者の自主的な経営計画に基づく経営基盤の改善と強化</li> <li>②香川県事業引継ぎ支援センターや事業承継支援ネットワークを活用した、事業承継支援を行う。</li> <li>③当所地区内の過半数を占めている商業・サービス業を中心に、販路拡大支援を強力に押しすすめる。</li> </ul>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○地域の経済動向調査に関すること RESASUを活用し国の提供するデータを年1回分析することと、管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、日本商工会議所からの依頼により実施している「中小企業景況調査」と併せて、当所独自の「業種別業界景気動向調査」により、地域の経済動向を年4回調査・分析する。</li> <li>○経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーの開催、巡回・窓口相談を介して経営課題を持つ事業者を掘り起こし、経営分析を行う。経営分析についてはセミナー参加者やマル経融資利用者などから選定し、クラウド型経営分析ツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。</li> <li>○事業計画策定支援に関すること 経営分析を行なった事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」を開催するとともに、必要に応じて中小企業診断士等の専門家による個別支援を行う。</li> <li>○事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、事業所に応じた必要な訪問回数を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定し、支援する。進捗状況が思わしくなく、計画からズレが生じていると判断する事業所については、他の経営指導員、外部専門家などの第三者の視点を投入し、フォローアップ頻度の変更等を行う。</li> <li>○需要動向調査に関すること 当所主催商談会における首都圏を中心とした県内外のバイヤーへの調査および各事業所・店舗における顧客・消費者への調査を行う。</li> <li>○新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 他団体主催商談会・展示会出展事業および当所主催個別商談会開催事業を行う。その際、事前準備から商談後のフォローアップまで一貫して行う。</li> </ul> <p>II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○地域経済の活性化に資する取組に関すること 「高松市中心市街地活性化協議会」の開催（年3回程度）、さぬき高松まつりへの協力、商店街で実施するイベント事業への協力、瀬戸内国際芸術祭並びに高松国際ピアノコンクールの開催に協力、地域密着型のトップスポーツの事業に協力する。</li> <li>○他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること 他団体の強みを生かし、各支援機関の連携により、経営課題の解決を図るための協力体制の確立を行う。</li> </ul>

○経営指導員等の資質向上等に関すること

中小企業大学校や香川県下経営支援事業担当職員研修会等の活用や、ベテラン経営指導員や専門家による窓口相談への同席を行い、若手経営指導員の資質向上を図る。また、経営指導の結果情報の共有・蓄積並びに相談マニュアルの整備による標準化を図る。

○事業の評価および見直しをするための仕組みに関すること

毎年度年1回、本計画に記載した事業の実施状況及び成果について、運営・評価委員会を開催し、各年度の評価・見直しの方針を決定する。

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 高松市の概要

高松市は、瀬戸内海に面し、県都として、また、四国の中枢管理都市として発展を続けてきた、海に開かれた都市であり、一年を通して寒暖の差が小さく、降水量は少ないといった特色がある。「高松」は、鎌倉時代に開け始め、天正16年(1588年)、豊臣秀吉の家臣生駒親正が居城を築き「高松城」と名付けたことに由来し、生駒4代(54年)、松平11代(220年)を通じて城下町として栄え、高松藩の財政基盤を盤石なものとするために、降雨量の少ない気候を活かした讃岐三白と称される塩・砂糖・綿にはじまり、特殊な織り方で特権階級にのみ使用が許された保多織、「蒟醬・存清・彫漆」などの技法を用いた香川漆器など多くの産業が生み出された。明治維新の廃藩置県後、香川県の県庁所在地となり、明治23年2月15日に市制をしき、全国40番目の市としてスタートした。これまでに、大正、昭和、平成を通じ、8回に亘る合併により、令和元年10月現在、市域内に235町(「公称町名一覧表」より)、総面積は、375.53km<sup>2</sup>、推計人口は、418,772人(推計人口：令和元年10月1日現在)に規模が拡大。特に、昭和63年の瀬戸大橋の開通、平成元年の新高松空港開港、平成4年の四国横断自動車道の高松への延伸などにより、高松市を取り巻く環境が大きく変化する中、平成11年4月、中核都市に移行。

高松市では、「活力にあふれ、創造性豊かな瀬戸の都・高松」を目指して、都市的利便性と自然的環境が享受できる都市の実現に向け、コンパクトで持続可能まちづくりを推進している。



【高松市の自然環境】

- 平均気温  
16.3度/月  
最高 28.1度/月  
最低 5.5度/月
- 平均降雨量  
90.2mm/月  
最高 150.6mm/月  
最低 37.3mm/月

参考：気象庁 統計資料  
※1981年～2010年  
(30年間分析値)

②高松市の産業構造

香川県内の総事業所数は46,774件であり、この内、高松市内の事業所数は、21,832件と46.7%を占めている。その業種割合を見ると84.6%が、第3次産業であり、さらに、「商業・サービス業」(下記の□で囲んだ業種)が60%を占めている状況である。

(高松市の産業別内訳)

32.8%	卸、小売業	6,004 (27.5%)	教育、学習支援業	695 (3.2%)
	建設業	1,896 (8.7%)	金融、保険業	479 (2.2%)
	製造業	1,365 (6.3%)	運輸、郵便業	497 (2.3%)
	宿泊、飲食サービス業	2,647 (12.1%)	情報通信業	272 (1.2%)
	生活関連サービス、娯楽業	1,712 (7.8%)	農林漁業	90 (0.4%)
	学術研究、専門・技術サービス業	1,034 (4.7%)	電気・ガス・水道業	20 (0.1%)
	その他のサービス業	1,780 (8.2%)	鉱業、砕石業等	16 (0.07%)
	医療、福祉	1,570 (7.2%)		
	不動産業、物品賃貸業	1,755 (8.0%)		

参考：平成28年度経済センサス活動調査結果の概要(確報)

③当所地区内の人口

(単位：人)

内訳	平成27年4月	平成28年4月	平成29年4月	平成30年4月	現在 (令和元年4月)
地区内人口	321,730	322,332	322,685	322,772	322,792
地区内人口の内 20歳～64歳の人口	180,453	179,149	178,193	177,520	177,185

高松市の人口は、平成26年の420,758人をピークに、翌年からは減少傾向にあるが、当所地区内の人口は、平成28年以後は、ほぼ横ばい状態で推移しており、若干ではあるが、高松中心部への人口集中傾向が伺える。この内、労働力を担う年齢層である、20歳～64歳の人口は、毎年、減少傾向にあり、当所地区内の人口の内、65歳以上の高齢者の占める割合は、毎年、増加傾向を辿っている。

(参考) 現在、65歳以上の人口は、117,430人であり、高松市の人口の28%を占めている。

④当所地区内の小規模事業者数

(単位：事業者)

平成24年度	平成28年度
12,452	11,881

当所地区内における規模事業者数は、経済センサス活動調査の開始年度である平成24年度から、4年間で、571事業者(約5%)が減少しており、今後も、同様の傾向で推移することが予想される。このような状況を踏まえ、円滑な事業承継や創業支援の強化等により、地域経済を支える小規模事業者数の維持・増加に努めることが重要である。

⑤管内商工業者の現状

高松商工会議所では、四半期毎に、管内の中小企業者等140社(製造業27社、建設業20社、卸売業14社、小売業40社、サービス業27社、その他12社)を対象に「業種別業界景気動向調査」を実施し、管内企業の経営状況並びに各企業が抱えている経営上の悩みを把

握して、経営発展に向けた具体的な経営支援を実施している。また、当所会員企業を構成員とし、それぞれの事業の適切な改善発達を図ることを目的に、業種別に「部会」を設置し、業種特有の悩みや今後の発展に向けた取組について情報交換を行うとともに、必要に応じて、部会主催によるセミナーの開催や先進企業の視察を実施するなど、更なる経営発展に役立つ、様々な事業を実施している。

とりわけ、「業種別業界景気動向調査（令和元年4月～6月期）」結果における、「経営上の問題点」について見ると、第1位は、「売上不振」（46社（33%））であり、第2位は、「利益減少」（25社（17%））であった。

また、平成28年度に当所が実施した「高松地域の企業の経営課題・必要な支援策に関するアンケート調査」（対象企業13,713件中、回収企業1,370件）結果では、経営上の問題の1位は「売上伸び悩み」（718件（52%））であり、上記の「業種別業界景気動向調査」における「経営上の問題点」の1位と合致している。2位は「人材不足」（500件（36%））であり、特に、「売上伸び悩み」と回答した企業の多くは、市場変化への対応の遅れから、徐々に業績が低迷した様子が伺える。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

上記の調査結果等から、新規顧客獲得や販路開拓のための長期的視点から、今後の経営発展への柱となる「事業計画」を策定し、この計画を基に、ポジショニング（差別化）検討、ターゲットの明確化、広告宣伝の強化等を推し進めることが必要である。

さらに、事業者の持続的発展のためには、今後進展する人口減少などの外部環境の変化への対応にあわせて、事業承継などの内部環境への対応も重要である。

一方、高松市では、「第6次高松市総合計画」（平成28年度～令和5年度）において、同市を取り巻く現状と課題を踏まえ、政策の方針の一つとして、地域を支える産業の振興と経済の活性化を図るため、市内の中小企業等の支援による雇用の創出や、商店街のにぎわいづくりを推進し、商工業の振興に努めるほか、盆栽や漆器に代表される特産品の育成と振興に努め、効果的な情報発信を行うなどブランド力の向上に向けた取組を推進している。

特に、高松市では、従来、当所との連携により、年間10回程度、経営講習会を開催し、当所地区内の小規模事業者等約1,800人に対して、経理や税務についての基礎知識を始め、セールス手法や経営革新への取組など、経営力強化のための様々な情報や知識を提供している。

当所では、今後とも、高松市との連携を一層、強化し、地域経済を支える小規模事業者を持続的に発展させる伴走型の支援を継続的に行なうため、今後10年先を見越した振興策のあり方を以下のとおりとする。

- ①小規模事業者が、自らたてた計画と目標に基づく経営を実施することにより、持続的な発展を促し、商工業者の減少を抑制すること。
- ②円滑な事業承継を促進し、小規模事業者の有する技術・ノウハウ等を次代に継承することで地域経済の安定化が図られること。
- ③消費者目線のオンリーワン型の商品開発と販売を促進させることで売上拡大と中心市街地の活性化が図られること。

## （3）経営発達支援事業の目標

当所地区内の小規模事業者の現状・課題や長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとする。

- ①小規模事業者の自主的な経営計画に基づく経営基盤の改善と強化
- ②香川県事業引継ぎ支援センターや事業承継支援ネットワークを活用した、事業承継支援を行なう。
- ③当所地区内の過半数を占めている商業・サービス業を中心に、販路拡大支援を強力に押しすすめる。

(4) 目標の達成に向けた方針

- ①経営分析を通して小規模事業者の健康診断を行ない、景気動向調査や需要動向調査などを踏まえた事業計画策定支援に取り組む。また、策定後のフォローアップを実施し、目標とする売上数値等の目標達成まで支援するなどの取り組みを通して小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。
- ②当所地区内企業への巡回指導や、窓口相談により事業承継への支援ニーズを把握し、必要に応じて、当所が設置している香川県事業引継ぎ支援センターや事業承継ネットワークを活用して、可能な限り早期且つ円滑な事業承継支援を行なう。
- ③需要動向調査をもとに新商品・サービス開発支援を行ない、事業者が消費者と納得しあえる価格設定の仕方など、専門家による、より実践的支援を行なう。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕平成27年からは、地域に根ざした独自性のある元気な企業づくりを支援するため、対象となる地区内の商圏特性や市場の経営環境変化等に重点を置く調査として「地域産業振興のための基礎調査」を実施した。平成27年度は、高松商工会議所が実施する調査および国・県・市・その他機関の資料を収集・分析したうえで基礎的情報としてまとめ、多角的な視点から効果的に支援を行う際に役立てている。

平成28～31年度の4ヶ年は、平成27年度の基礎的情報に加え、平成28年度に郵送・メール・ヒアリング等により支援用途別のアンケート調査を実施し、中小企業・小規模事業者の現状について聴取するとともに、今後の経営支援に必要な情報を収集・把握し、ローカルベンチマークを活用して、情報提供先企業の経営状態を、より正確に把握するよう努めている。また、管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、四半期毎に、日本商工会議所からの依頼により実施している「中小企業景況調査」並びに、当所独自の調査である「業種別業界景気動向調査」を実施し、地域の経済動向の推移について調査・分析を行っている。

〔課題〕ビッグデータを活用した専門的分析については、過年度においては、必要に応じて実施していたが、今後は、毎年度毎に、上記の景気動向調査結果等を基礎に、より、リアルタイムに近いデータを元に、RESAS等のビッグデータを参考とし、さらに詳細な業種別の経済動向を把握し、事業計画策定時の有効な資料として活用することとする。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用（新規）

当所地区内において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等がRESAS（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行ない、年1回、公表する。

- 【分析手法】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」：何で稼いでいるか等を分析  
 ・「まちづくりマップ・From-to分析」：人の動き等を分析  
 ・「産業構造マップ」：産業の現状等を分析  
 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内の景気動向等について、より詳細な状況を把握するため、日本商工会議所からの依頼により実施している「中小企業景況調査」と併せて、当所独自の事業である「業種別業界景気動向調査」を年4回実施し、調査・分析して、当所地区内の景気動向について把握する。

○「中小企業景況調査」

【調査対象】管内小規模事業者等約45社

※製造業9社、建設業3社、卸売業3社、小売業11社、サービス業14社、運送業4社、不動産業1社程度

【調査項目】業況・売上・仕入価格移・設備投資・従業員・引合・支払条件・借入状況の推移（前年同期比・前期比・翌期予測）・経営課題等

【調査手法】訪問等によるヒアリング調査

【分析手法】経営指導員等が分析を行なう。

○「業種別業界景気動向調査」

【調査対象】管内小規模事業者等約150社

※製造業27社、建設業20社、卸売業14社、小売業40社、サービス業27社、その他20社程度

【調査項目】業況・売上・仕入価格移・設備投資・従業員・引合・支払条件・借入状況の推移（前年同期比・前期比・翌期予測）・経営課題等

【調査手法】訪問等によるヒアリング調査

【分析手法】経営指導員等が分析を行なう。

(3) 成果の活用

- 情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- また、他の支援機関との連携で行う会議で結果を発表し、情報提供を行う。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

(4) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕平成28年に実施した「地域産業振興のための基礎調査」におけるアンケート調査に対して回答があった事業所の内より、当所の支援を受けたい意向を示している事業者を対象に、主にローカルベンチマークを活用し、（一社）香川県中小企業診断士協会と協力して中小企業診断士と当所職員が共同で経営分析を行い、経営課題の解決策等について提案している。

〔課題〕経営分析結果については、事業所ごとにエクセルで管理されているため職員間での共有に限界を感じるころがあったが、昨年度より導入しているクラウド型経営支援ツール「Bizミル」を活用し、単年度だけの経営分析内容だけでなく、長期に渡る経

営状況の把握と職員間での支援スキルの共有体制を構築する。

(Bizミルについて)

㈱エイチ・エーエルが開発した経営支援基幹システムであり、以下の機能を有するPCソフトウェアである。

- 経営状況分析表（事業計画書）の作成  
決算データ、ヒアリングデータの入力により、経営状況分析が可能である。
- 経営支援の情報共有化  
経営支援内容、支援履歴等を入力することにより、支援実績の「見える化」が図られ、組織としての支援が可能になる。
- 事業者に対する適切なフォローアップ支援  
事業者毎に、支援の進捗管理が可能になる。
- セミナーの受講履歴管理  
過去の履歴管理と次回のセミナー案内対象者が明確に把握でき、効果的な支援が可能になる。
- 持続化補助金申請書データのインポート  
持続化補助金申請支援による申請者の現状（財務情報を含む）と課題を一元管理することで、効果的な伴走型支援が可能になる。

## (2) 事業内容

### ①経営分析セミナーの開催、巡回・窓口相談を介した掘り起こし

経営分析セミナーの開催、巡回・窓口相談により分析の対象となる小規模事業者をピックアップし、経営状況等を把握し、必要に応じて、専門知識を有する中小企業診断士、税理士等と連携を図りながら、売上高、粗利益率、必要経費等の項目を基に経営分析を行う。

#### ○経営分析セミナー

小規模事業者は、経営規模が比較的小さく、経営形態の著しい変化も少ないため、経営者は、長年の“勘どころ”に頼った経営を遂行する傾向にある。そこで、経営状況について分析し、客観的に自社の経営状態を把握することで、今後の経営発展への計画づくりに役立てていただくため、経営分析セミナーを開催し、ノウハウや情報を提供する。

(内容)

定性分析であるSWOT分析、定量分析である財務分析により、潜在的課題を明確化し、課題解決のための具体的手法等について、情報提供を行う。

・募集方法：当所会報への記事掲載、ファックスによるDM送信、当所ホームページへ掲載、地域経済誌・新聞等への広告掲載、巡回・窓口相談による対象事業者の掘り起こし等

・開催回数：年1回

・参加者数：30人

#### ○窓口・巡回での分析

・窓口並びに巡回指導において、補助金や融資制度の利用希望者、経営計画策定支援希望者等に対しては、必ず、経営の現状分析を行い、客観的に、経営状態を把握する。

### ②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者や小規模事業者経営改善資金（マル経）制度利用者、巡回・窓口相談事業者のうちから、意欲的で販路拡大の可能性の高い160社程度を選定。

【分析項目】・定性分析（SWOT分析）

4つの視点（経営者、事業、事業環境、内部体制）

事業の現状（業務の流れ、事業を取り巻く関連企業との関係）

・定量分析

売上高、粗利益率、必要経費等

【分析手法】ヒアリング等により収集した内容を入力することで、経営状況分析表やローカルベンチマークの様式に則った分析結果を出力できるクラウド型経営支援ツール「Bizミル」等を活用し、経営指導員等が経営分析を行う。

(3) 成果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、クラウド型経営支援ツール「Bizミル」等を活用、データベース化し内部共有することで、経営支援についての質的な標準化を図るとともに、経営指導員等のスキルアップに活用する。

(4) 目標

	現行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
①開催件数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②分析件数	150件	160件	160件	170件	170件	170件

※上記の「②分析件数」は、「経営分析セミナー」並びに「窓口・巡回での分析」利用者の合計件数を表示。

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕前項において経営分析を行なった事業者の内、計画策定を希望する事業者は、(一社)香川県中小企業診断士協会と協力して中小企業診断士と当所職員が共同で支援を行っている。また、毎年、香川県からの委託により、全業種を対象とするBCP策定支援セミナーを行なっているほか、業種特有の課題に対応するため、このセミナーの開催に併せて、業種別セミナーを開催している。

〔課題〕事業計画策定の意義や重要性への理解が、十分に浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性について、理解を深めていただき、より具体的な取組や意識改革を促すため、「事業計画策定セミナー」等のカリキュラムや広報活動を工夫するほか、必要に応じて、中小企業診断士等による個別支援を行い、3. で経営分析を行なった事業者の3割～4割程度/年の事業計画策定を目指す。

(3) 事業内容

①経営分析を行なった事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

- ・募集方法：当所会報への記事掲載、ファックスによるDM送信、当所ホームページへ掲載、地域経済誌・新聞等の広告掲載、巡回・窓口相談による事業者の掘り起こし等
- ・実施回数：計5回/年
- ・カリキュラム：ア.「補助金活用セミナー」として、小規模事業者持続化補助金、創業補助金等の機会を捉えて開催。  
イ.「経営革新塾」として、経営革新計画策定を目的に開催。  
ウ.「BCP策定セミナー」として、国の事業継続力強化計画や香川県の中小企業BCP優良取組事業所認定制度および中小企業BCP策定等支援補助金等の申請を目指して開催。  
エ.「事業承継セミナー」として、事業承継計画策定を目的に開催。

・参加者数：ア. 50人 イ. 20人 ウ. 20人 エ. 20人

②窓口・巡回相談における事業計画の策定

経営分析を行なった事業者を対象とし、マル経や小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、経営力向上計画等の支援の機会を捉えて、巡回・窓口相談において、事業計画策定支援を実施する。

(4) 目標

	現行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
事業計画策定件数	60	60	60	60	60	60

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 各種補助金採択後や事業計画策定後に実施している。

[課題] 事業計画策定支援企業については、定期的なフォローアップを実施し、事業計画に基づく進捗状況を把握しながら、計画目標の達成に必要な支援を継続実施する。

(2) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度自力により順調な推移が見込める事業所に大別し、事業所に応じた必要な訪問回数を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

例えば、事業計画策定事業所のうち、創業後1年に満たない事業所（15社程度選定）については、毎月1回支援、創業後数年が経過、もしくは業績が軌道に乗りつつあるものの自走できるとは判断しがたい事業所（30社程度選定）については、四半期に一度支援、業歴は十分あり比較的計画通り自走できると判断した事業所（15社程度選定）については、年2回等、フォローアップ基準を定めこれに基づき、支援を行うほか、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

(3) 目標

	現行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
フォローアップ対象事業者数	60	60	60	60	60	60
頻度（延回数）	120	330	330	330	330	330
売上増加事業者数	-	20	22	24	26	30
利益率5%以上増加の事業者数	-	20	22	24	26	30

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 個々の商品・サービスに対する需要動向調査は行なっていない。

〔課題〕 多様化する消費者ニーズに対応できるよう、消費者が求める商品・サービスは何かを的確に把握するため、需要動向調査を実施し、得られた情報は、個々の事業者に対する新商品開発や販売戦略、サービスの向上、事業計画策定などに活用し、販路拡大をさらに促進する。想定される事業者の商品を明確にする。当所地区内における事業所構成では、小売・卸・サービス業が60%と過半数を占めており、この内、食品や雑貨類を対象とし検討する。

## (2) 事業内容

① 当所主催商談会における首都圏を中心とした県内外のバイヤーへのアンケート調査の実施  
当所主催で年1回開催している個別商談会「GROWUPプログラム」において、首都圏を中心とした県内外のバイヤーがどのように評価しているのか需要動向調査を行なう。

「GROWUPプログラム」とは、商談会の事前事後を含めて手厚いフォローを実施することで成約率の向上を企図するものである。バイヤー決定後これに呼応するセラーを募集、セラーに対する事前説明会を開催しバイヤーとの商談の仕方をレクチャーするとともに、個々の課題について専門家と経営指導員による個別相談を行なったうえで商談会に臨む。また、商談会開催後には、セラーの商品生産現場・販売店舗へ、バイヤーを案内する。その後、効果検討会としてバイヤーから商談会・事業所訪問において感じた商品等についての意見を共有する。最後にセラーに対して効果検討会では解決できない問題について、専門家と経営指導員が個別相談に応じる。

GROWUPプログラムでは、セラーとバイヤーとの接点が複数回あり、個々の商品に対する需要動向調査が実施しやすい環境にある。

【調査対象者】 商談会に来場したバイヤー20社程度

【調査回数】 年1回（2月頃）

【調査項目】 ア. 食品の例

①バイヤーの業態、②商品の見た目、味、価格設定、内容量、パッケージデザイン、商品デザイン、③市場トレンドとの整合性、消費者への売りやすさ・バイヤーとしての仕入のしやすさ

イ. 雑貨の例

①バイヤーの業態、②商品の見た目、使いやすさ、価格設定、内容量、商品デザイン、③市場トレンドとの整合性、消費者への売りやすさ・バイヤーとしての仕入のしやすさ

【調査方法】 1出展者あたり主力商品1アイテムを対象として選定。各出展ブース等におけるヒアリング方式。

【調査結果活用法】 調査結果については、集計分析のうえ出展者へフィードバックし、消費者目線の商品開発や事業計画策定に活用いただく。

【調査回答数】 10件程度/社

※当プログラムの開催実績に鑑み、出展企業1社あたり10件程度としています。

② 各事業所・店舗における顧客・消費者への調査

各事業所・店舗において、来店した消費者が、主力の商品・サービスについてどのように評価しているのか需要動向調査を行なう。

【調査対象者】 来店した顧客・消費者

【調査回数】 年1回

【調査項目】 ア. 食品の例

①消費者の年齢、性別、住所、職業、世帯年収、家族構成、②商品の見た目、味、価格設定、内容量、パッケージデザイン、商品デザイン、③該当商品を知った場所・経緯など

イ. 雑貨の例

①消費者の年齢、性別、住所、職業、世帯年収、家族構成、②商品の見た目、

使いやすさ、価格設定、内容量、商品デザイン、③該当商品を知った場所・経緯など

【調査方法】1社あたり主力商品1アイテムを対象として選定。各出展ブースにアンケート用紙を配布し、バイヤーに記入いただく。

※アンケート用紙の回収は、会場内に「アンケート回収ボックス」を設置し、投函いただく。

【調査結果活用法】調査結果については、集計分析し、事業者へフィードバックし、消費者目線の商品開発や事業計画策定時に活用する。

【調査回答数】100件/社

(3) 目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①調査対象事業者数	0	15件	15件	15件	15件	15件
②調査対象事業者数	0	5件	5件	5件	5件	5件

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 平成30年度より、「GROWUPプログラム」と題し、小規模事業者を対象とする当所主催による商談会を開催しており、事前準備として、セミナー、説明会および個別相談会を実施、商談会開催後には、効果検討会を行うなど、商談会と事前事後のフォローを一貫して行い、支援することで商談手法のスキルアップや、商品開発、販路拡大に確実に繋げられるよう実施している。(前述6.を参考)

[課題] 商談会プログラムは、全体の実施期間が短く、商品のブラッシュアップを含めた商品開発から、開発した商品の販路開拓を行なうには実施期間が十分とはいえなかった。また、バイヤーからの意見を商品開発に活かすためには、経営指導員等の支援ノウハウの蓄積が重要である。

また、想定される事業者の商品を明確にする。当所地区内における事業所構成では、小売・卸・サービス業が60%と過半数を占めており、この内、27%を占めている卸・小売業の中から、生活に一番、身近な食品・雑貨を対象とし検討する。

(2) 事業内容

①他団体主催商談会・展示会への出展支援事業 (BtoB)

かがわ産業支援財団の「食品商談会」や大阪商工会議所の「買いませ！売れ筋商品発掘市」、公益財団法人京都産業21の「近畿・四国合同広域商談会」等県内外で開催される商談会等に出展する際に、事前に商談会の特性や効果的な商談方法等についてレクチャーし、出展後においても、検討会を行い、バイヤーへの効果的なアプローチ方法等について検証することにより、成約率向上を目指す。

首都圏のバイヤーについては前述の「GROWUPプログラム」にて招聘するため、ここでは、移動距離や商圏を考慮し、全国展開も視野に入れ、比較的参加しやすいと思われる商談会・展示会に絞り計画したものである。

展示会・商談会名	主催	参加事業所数	概要	開催場所	開催期間
食品商談会	(公財)かがわ産業支援財団	セラー90社 バイヤー63社 来場者300人	県内食品加工事業者及び農林水産事業者等が参加し、百	サンメッセかがわ(香川県高松市)	年1回 9月頃

			貨店、スーパーなどのバイヤーに売り込む		
	出展のねらい：食品に特化した商談会のため、支援対象とする食品関係事業者が物理的距離の近く手の行き届きやすい県内バイヤーと商談、成約にいたりやすいと考えられる。				
買いませ！売れ筋商品発掘市	大阪商工会議所	セラー758社 バイヤー77社  来場者 1,200人	百貨店、スーパー、通販、専門店などの大手小売業等のバイヤーがブースを構え、そこに、全国の中小製造業・卸売業が直接売り込みをかける商談会	大阪府立体育会館（大阪市）	年1回 11月頃
	出展のねらい：バイヤーがブースを構え、セラーがバイヤーを選んで商談を行なうスタイルであり能動的に売込みができることから、セラーが求めるバイヤーで比較的近距离にある関西圏中心のバイヤーに商談・成約を持ち掛けやすいと考えられる。また、セラーは参加費のみで費用の面でも参加しやすい。				
近畿・四国合同広域商談会	(公財)京都産業21	受注企業 140社 発注企業 330社  来場者 6,200人	新たな協力企業や課題に対応できる企業を求める発注企業と新規取引先の開拓を目指す受注企業との、ビジネスマッチングの場を提供するもの	京都パルスプラザ（京都市）	年1回 2月頃
	出展のねらい：ロット数を確保するための設備投資が困難な資金力の弱い小規模事業者にとって商品の製造受注先を確保することは売上向上のために重要条件であり、近畿、四国、中国地方の比較的近距离にある広域地区の受注先の把握や確保を直接的に行なえと考えられる。				

②当所主催個別商談会「GROWUPプログラム」開催事業（BtoB）

当所主催の商談会に、地区内の主要業種である小売業・卸売業・サービス業を中心に参加を呼びかけ、事前準備としてのセミナー、説明会および個別相談会を実施、併せて商談会後に効果検討会を行うなど、商談会と事前事後のフォローを一貫して行い、支援することで商談のスキルアップや、商品開発、販路拡大に確実に繋げられるよう実施する。

「GROWUPプログラム」とは、商談会の事前事後を含めて手厚いフォローを実施することで成約率の向上を企図するものである。バイヤー決定後、商談を希望するセラーを募集、セラーに対する事前説明会を開催しバイヤーとの商談の仕方をレクチャーするとともに個々の課題について専門家と経営指導員による個別相談を行なったうえで商談会を開催す

る。商談会開催後には、セラーの商品生産現場・販売店舗へバイヤーを案内する。その後、効果検討会としてバイヤーから商談会・事業所訪問において感じた商品等についての意見を共有する。最後にセラーに対して効果検討会では解決できない点について、専門家と経営指導員が個別相談に応じるという一連のプログラムである。

また、事前事後のフォローにあたる経営指導員等については、研修会を開催するなど、支援ノウハウの習得に努める。

(3) 目標

支援内容	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①他団体主催展示会 出展企業数	0 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
成約件数/社	0 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
②当所主催商談会 参加事業者数	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
成約件数/社	4 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

III. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状] イベント等による交流人口の増加、一時的な地元小売業、サービス業の売上増加。

[課題] 継続的な交流人口の増加、継続的な地元小売業、サービス業の売上増加に繋げることが必要。

(2) 事業内容

①「高松市中心市街地活性化協議会」の開催（年3回程度）

地域における社会的・経済的及び文化的活動の拠点となるにふさわしい魅力ある市街地形成を図るため、当商工会議所は協議会の事務局を担い、構成委員である香川県、高松市、香川大学、高松大学、日本政策投資銀行四国支店、高松丸亀町まちづくり株式会社等を交え、地域再生や活性化についての協議を行う。

②さぬき高松まつりへの協力

例年8月12日から8月14日の3日間にわたり高松市・高松まつり振興会が行う「さぬき高松まつり」の運営並びにPR等に協力する。

③商店街で実施するイベント事業への協力

高松中央商店街連合会及び高松市商店連盟が商店街で実施するイベント事業に協力並びに当所が高松中央商店街を訪れる来客者の回遊性を高める目的で実施している「ぐるぐる商店街」を実施し、商店街の経済活性化に努める。

④瀬戸内国際芸術祭、並びに高松国際ピアノコンクールの開催に協力

「海の復権」をテーマに掲げ、美しい自然と人間が交錯し交響してきた瀬戸内の島々に活力を取り戻し、瀬戸内が地球上のすべての地域の「希望の海」となることを目指すことを目的に瀬戸内国際芸術祭実行委員会が主催し、3年ごとに開催される瀬戸内国際芸術祭、並び

に高松から世界レベルの音楽を発信すること、地域の活性化、音楽文化の振興、文化的な国際交流の推進などを目的に高松国際ピアノコンクール組織委員会が主催し、4年ごとに開催され、次回は2022年3月に開催される高松国際ピアノコンクールの開催に協力し、スポーツを通じた地域経済活性化に努める。

⑤地域密着型のトップスポーツの事業に協力

香川オリーブガイナーズ（野球）、カマタマーレ讃岐（サッカー）、香川アイスフェローズ（アイスホッケー）、香川ファイブアローズ（バスケットボール）の事業に協力し、地域経済の活性化に努める。

9. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 景況、金融状況、施策等の支援に役立つ情報については、地域の産業支援機関が一堂に会する連絡会議等を活用し、各種会合で情報収集に努めている。

[課題] 他団体の強みを生かし、各支援機関の連携により、経営課題の解決を図るための協力体制の確立

(2) 事業内容

①香川県産業・企業動向関連情報連絡会議への出席（年3回）

香川県が主催し、公益財団法人かがわ産業支援財団、香川県商工会連合会、香川県中小企業団体中央会、日本政策金融公庫高松支店、香川県信用保証協会、日本銀行高松支店、四国経済産業局（6月、9月、2月の年3回）を構成員とする連絡会議に出席して中小企業の景況、金融状況、施策等密接な情報交換を行い、連携支援体制を確立するとともに、支援に役立つ様々な情報を収集し、伴走型支援に役立てるほか、管内中小企業に情報提供を行い、経営発展への参考としていただく。

②経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会への出席（年1回）

日本政策金融公庫高松支店主催の連絡協議会に出席し、各種の政策金融制度について、それぞれの制度上の特徴や効果的な活用事例などの情報や、マル経融資の推進策について公庫並びに県下商工会議所（丸亀、坂出、善通寺、多度津、観音寺）との情報交換を行い、マル経の効果的活用や、商工会議所が行う利子補給制度、高松市の利子補給制度のメリット等について検討するとともに、管内中小企業者等に情報提供を行う。

③香川県下6商工会議所中小企業相談所長会議の開催（年2回）

香川県内の各商工会議所が実施している事業内容や支援状況、小規模事業者の景気動向等について情報交換し、新たな需要の拡大のための促進策等、効果的経営支援方法について検討する。

④よろず支援ネットワーク連絡会（年12回程度）

高松市が事務局を担っている同連絡会に出席し、高松市における、新たな産業の創出や地域産業の振興を図るため、同連絡の構成団体が実施する創業支援や中小企業、小規模事業者の支援に関する施策等について、情報提供や意見交換等を行っており、当所における効果的な経営支援に役立てる計画である。

参加団体（香川県よろず支援拠点、公益財団法人かがわ産業支援財団、株式会社百十四銀行、一般財団法人百十四経済研究所、日本政策金融公庫、高松信用金庫、独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部、高松市中央商工会、香川県商工会連合会、高松市牟礼庵治商工

会、香川県信用保証協会、独立行政法人国立高等専門学校機構香川高等専門学校、一般財団法人四国産業・技術振興センター、四国経済産業局、三井住友海上火災保険株式会社、独立行政法人工業所有権情報・研修館、香川県中小企業再生支援協議会、学校法人穴吹学園、香川大学、日本貿易振興機構香川貿易情報センター、株式会社香川銀行、国立研究開発法人産業技術総合研究所四国センター、一般社団法人溶接学会、四国電力株式会社、香川県、高松市) 令和元年10月1日現在

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] ベテラン経営指導員が定年退職により減少し、長年、培った経営支援ノウハウが若手経営指導員に引き継がれないままになっている。

[課題] 経営指導に係るノウハウの標準化・見える化と共有が必要。

### (2) 事業内容

#### ①中小企業大学校、日本商工会議所、香川県下経営支援事業担当職員研修会等の活用

中小企業大学校が開催する経営指導員研修や日本商工会議所が主催する研修会への派遣に加えて中小企業大学並びに日本商工会議所が行うWeb研修を活用し、事業計画の策定及び販路開拓等の研修を中心に一般職員も含め受講する。

また、香川県下経営支援事業担当職員研修会については、経営指導員並びに経営支援員に加え一般職員についても受講させることにより、経営支援に対する取組姿勢を全職員で共有する。

また、当所が制定している資格取得支援制度を活用した中小企業診断士等資格取得を奨励し、支援能力の向上に努める。

#### ②全職員による巡回指導及び専門家による窓口相談への同席

小規模事業者の巡回個別相談において、ベテラン経営指導員と若手経営指導員、一般職員、がチームで支援すること等により、ベテラン経営指導員の有する指導・助言や情報収集ノウハウ等を実践的に学ぶ。

必要に応じて招聘する様々な分野（公認会計士、税理士、社会保険労務士、弁護士、弁理士、ITコーディネーター等）の専門家と同席して窓口相談支援を行うことにより、専門家の有する専門的知識や支援ノウハウを学ぶ等、OJTにより効果的且つ実践的な伴走型支援能力の向上を図る。

#### ③職員連絡会議の開催

経営支援に係る会議等に参加した職員が講師となり、定期の経営指導員等連絡会（月1回）において、会議で習得した経営支援に役立つ情報について説明、共有し、意見交換を行うことで、支援能力の向上を図る。

#### ④経営指導の結果情報の共有と蓄積並びに相談マニュアルの整備による標準化

経営相談の内容、結果、経営分析等の情報をBizミルへ入力し、担当職員が異動、退職後も組織の財産として活用できるよう情報の蓄積並びに共有化を図る。

また、各種経営相談を想定したマニュアルを整備し、基本的な相談については、職員全員が対応できるよう標準化を図る。

## 11. 事業の評価および見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状] 運営・評価委員会を設置し、外部有識者4名を委員に委嘱して、事業の評価・見直しを行っている。

[課題] 令和2年度以後に実施する本計画の評価及び見直しについては、高松市担当者及び法定経営指導員を委員会構成メンバーに加え、PDCAサイクルの活用により、当所地区内小規模事業者の円滑な経営発展に取り組む。

(2) 事業内容

毎年度年1回、本計画に記載した事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①公認会計士、中小企業診断士、百十四銀行地域創生部部長補佐、日本政策金融公庫高松支店融資第二課長、高松市創造都市推進局産業経済部産業振興課長、法定経営指導員の有識者による運営・評価委員会を毎年度開催し、事業の実施状況、成果の評価、効果的支援のための改善案の提示を行い、効果的なPDCAサイクルの構築を図る。

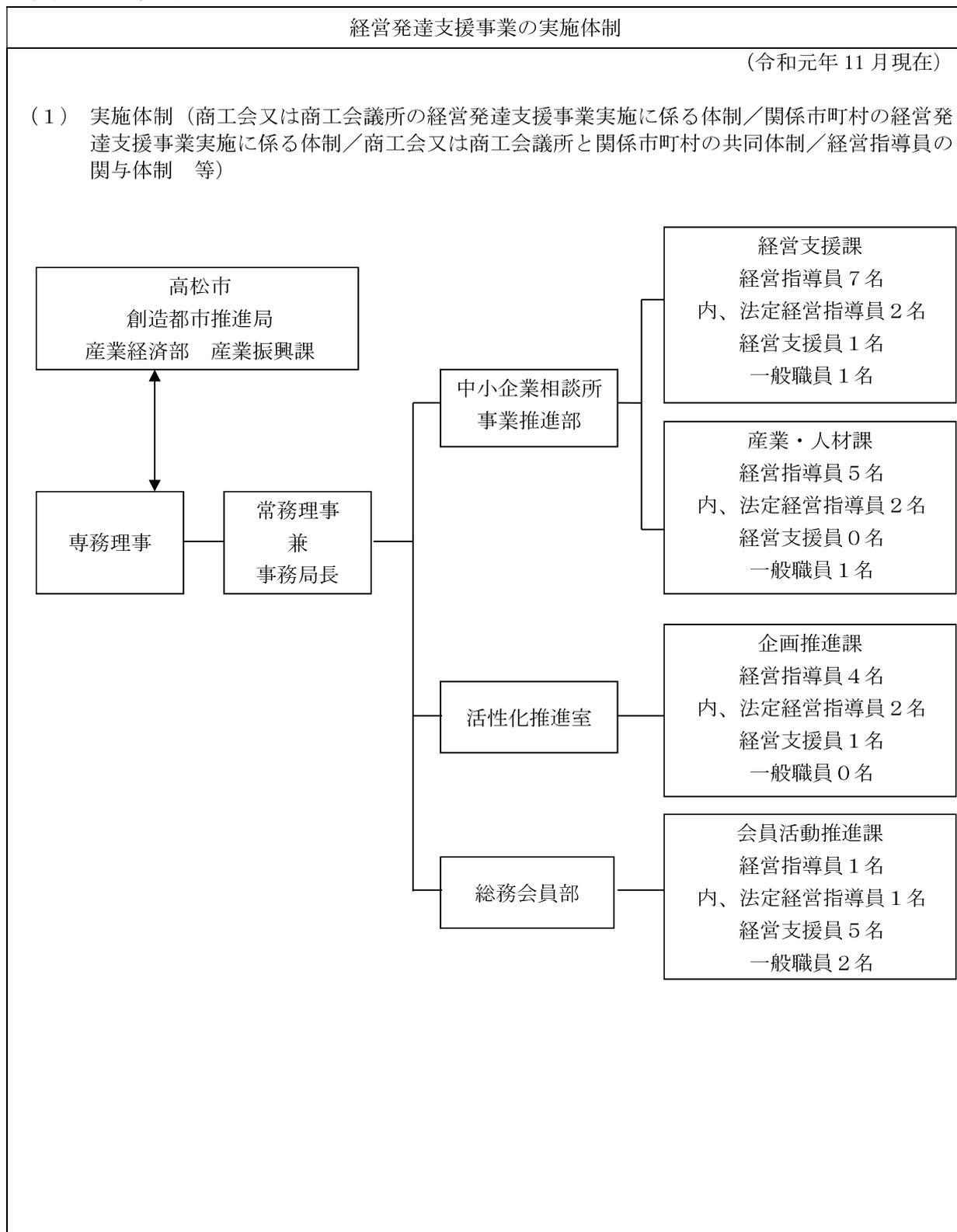
②上記の評価委員会において、各年度の評価・見直しの方針を決定する。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、当所常議員会等に報告し、承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果については、当所ホームページ(<http://www.takacci.or.jp>)で計画期間中に公表し、広く、管内小規模事業者が閲覧し得る環境を整備する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：田中 直幸、山下 皓平、神原 知江、白石 喬子、大西 理之、川滝 秀明、小田 祐一

■連絡先：高松商工会議所 TEL：087-825-3505

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導および助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行なう。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒760-8515

香川県高松市番町二丁目2-2

高松商工会議所 事業推進部 経営支援課

TEL：087-825-3505 / FAX：087-825-3525

E-mail：sien@takacci.or.jp

②関係市町村

〒760-8571

香川県高松市番町一丁目8-15

高松市 創造都市推進局 産業経済部 産業振興課

TEL：087-839-2411 / FAX：087-839-2440

E-mail：shoukou@city.takamatsu.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	32,792	32,792	32,792	32,792	32,792
・一般会計 中心市街地 活性化事業	953	953	953	953	953
・中小企業相談 所特別会計 事業費等	31,839	31,839	31,839	31,839	31,839

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

国補助金、香川県交付金、高松市負担金、出席者負担金等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>高松商工会議所（法人番号 7470005001064） 高松市（地方自治体コード 372013）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和2年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>当所地区内の小規模事業者の現状・課題や中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとする。</p> <p>①小規模事業者の自主的な経営計画に基づく経営基盤の改善と強化</p> <p>②香川県事業引継ぎ支援センターや事業承継支援ネットワークを活用した、事業承継支援を行なう。</p> <p>③当所地区内の過半数を占めている商業・サービス業を中心に、販路拡大支援を強力に押しすすめる。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>2. 地域の経済動向調査に関すること RESASUを活用し国の提供するデータを年1回分析することと、管内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、日本商工会議所からの依頼により実施している「中小企業景況調査」と併せて、当所独自の「業種別業界景気動向調査」により、地域の経済動向を年4回調査・分析する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーの開催、巡回・窓口相談を介して経営課題を持つ事業者を掘り起こし、経営分析を行なう。</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行なった事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」を開催するとともに、必要に応じて中小企業診断士等の専門家による個別支援を行う。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、事業所に応じた必要な訪問回数を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定し、支援する。</p> <p>6. 需要動向調査に関すること 当所主催商談会における首都圏を中心とした県内外のバイヤーへの調査および各事業所・店舗における顧客・消費者への調査</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 他団体主催商談会・展示会出展事業および当所主催個別商談会開催事業</p> <p>II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組</p> <p>8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 「高松市中心市街地活性化協議会」の開催（年3回程度）、さぬき高松まつりへの協力、商店街で実施するイベント事業への協力、瀬戸内国際芸術祭並びに高松国際ピアノコンクールの開催に協力、地域密着型のトップスポーツの事業に協力</p>
<p>連絡先</p>	<p>高松商工会議所 事業推進部 経営支援課 〒760-8515 香川県高松市番町二丁目2番2号 TEL：087-825-3505 FAX：087-825-3525 E-mail：sien@takacci.or.jp 高松市 創造都市推進局 産業経済部 産業振興課 〒760-8571 香川県高松市番町一丁目8番15号 TEL：087-839-2411 FAX：087-839-2440 E-mail：shoukou@city.takamatsu.lg.jp</p>